

9. ビジネスモデルとマーケティング

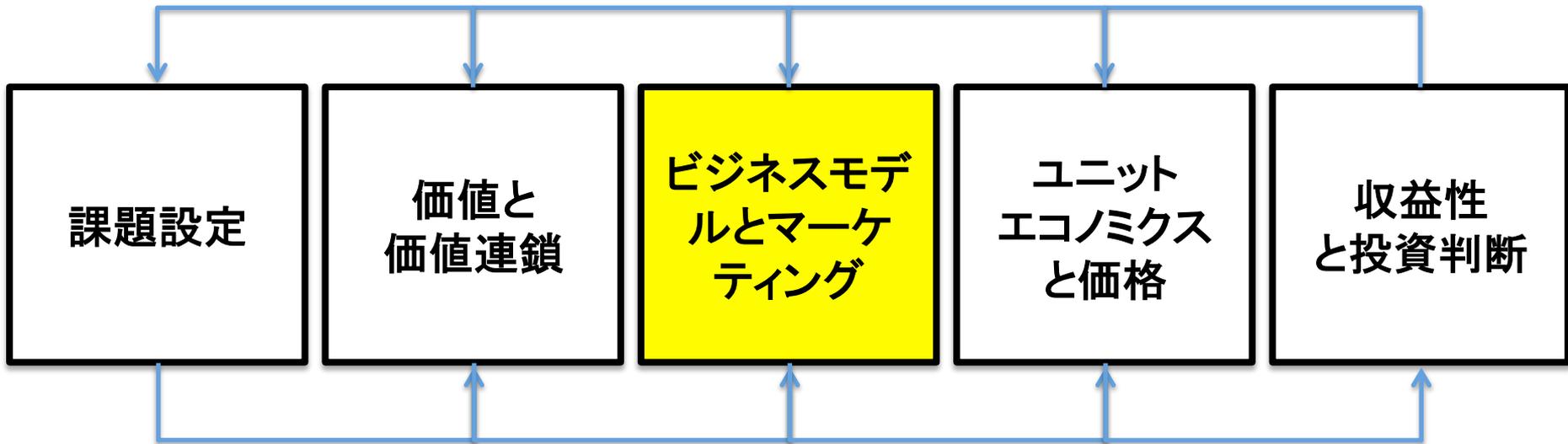
-Day3-

慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科

ビジネスモデルとマーケティング

事業化のプロセス

- 左から右に一直線に進むものではない
- 何度でもiterativeに前のプロセスに立ち戻る



アイデアをビジネスモデルの側面 から検討する

ビジネスモデルとは？

- ビジネスモデルとは、
 - 「誰に？」
 - 「どんな価値を？」
 - 「どの様な方法で届ける？」
 - 「どの様に対価を受け取る？」のかを分かりやすくモデル化したもの
 - 記述の方法論は多数存在

ビジネスモデルのパターン認識

- 既存のビジネスモデルにはいくつかのパターンが存在する
- オリジナルのビジネスモデルを考える前に、まずは既存のパターンを認識することは有用
 - オリジナルを検討する際のスピードが上がる
- ビジネスモデルのパターンの例
 - マルチサイドプラットフォーム
 - On Demand (Build To Order)
 - Long Tail
 - 餌と釣り針
 - Freemium
 - ノンフリル

マルチサイドプラットフォーム

- 複数の顧客グループ(プラットフォーム)を成長させ、それをつなぎ合わせることで価値を生む
- 片方のプラットフォームだけではまったく価値を生まない
- 片方のセグメントを無料にする等にして一気に成長させてバリューを上げ、それをフックに別のセグメント顧客を引き付けることもある



On Demand (BTO)

- 計画策定が起点ではなく、ユーザーの**実需要**をトリガーとして生産を行ったり、**サービス**を提供したりする
- 不人気商品の売れ残りリスクの低減、**人気商品の売り逃し機会損失の低減**、**サービスの実稼働率を向上**
- DELLではBTOをベースとして**低価格と、カスタマイズ**を実現
- このモデルを実現するためには**オペレーショナルエクセレンス**がキーとなる



Longtail

- インターネットを活用して、(物理的棚スペースの制約を受ける多くのビジネスの)パレートの法則(20:80の法則)の外へ行く
- 低いストックコスト、物理的空間的制約の解消によって可能となった
- 多くのネット通販・サービスビジネスが享受する



餌と釣り針 (替え刃モデル)

- 本体を安価な値段で提供して、消耗品を販売するビジネスで儲ける
 - コピー機本体 ⇒ トナー・インク
 - カミソリ本体 ⇒ 替え刃
- 消耗品購入は、何らかの形でプロテクトされていることが前提。そうでなければ安価なコモディティに代替される
 - 知財
 - 独自のインターフェース
 - 長期リース契約 等々

XEROX®



フリーミアム

- 「餌と釣り針モデル」の派生モデル
- まず基本的機能を無料で(大多数に)提供し、機能付加バージョンを有料課金で(少数に)提供するモデル
- Free + Premium
- クラウドサービス等により無料サービスのコストが劇的に下がったことにより多くのサービスが可能となった
(昔の自社サーバ料金であれば多くのサービスは成り立たない)



ノンフリル

- 既存のビジネスモデルから周辺のフリル（付加価値）部分を徹底して取り除いてコアの部分だけを残す
- 徹底的なシンプル・低価格を顧客価値として提供（コア価値の質は下げない）
- コアの価値を安価に提供できるオペレーションのケイパビリティが必要
 - LCC: 15分ターン・機材標準化
 - QBハウス: 技術・メニュー・店舗フォーマット標準化

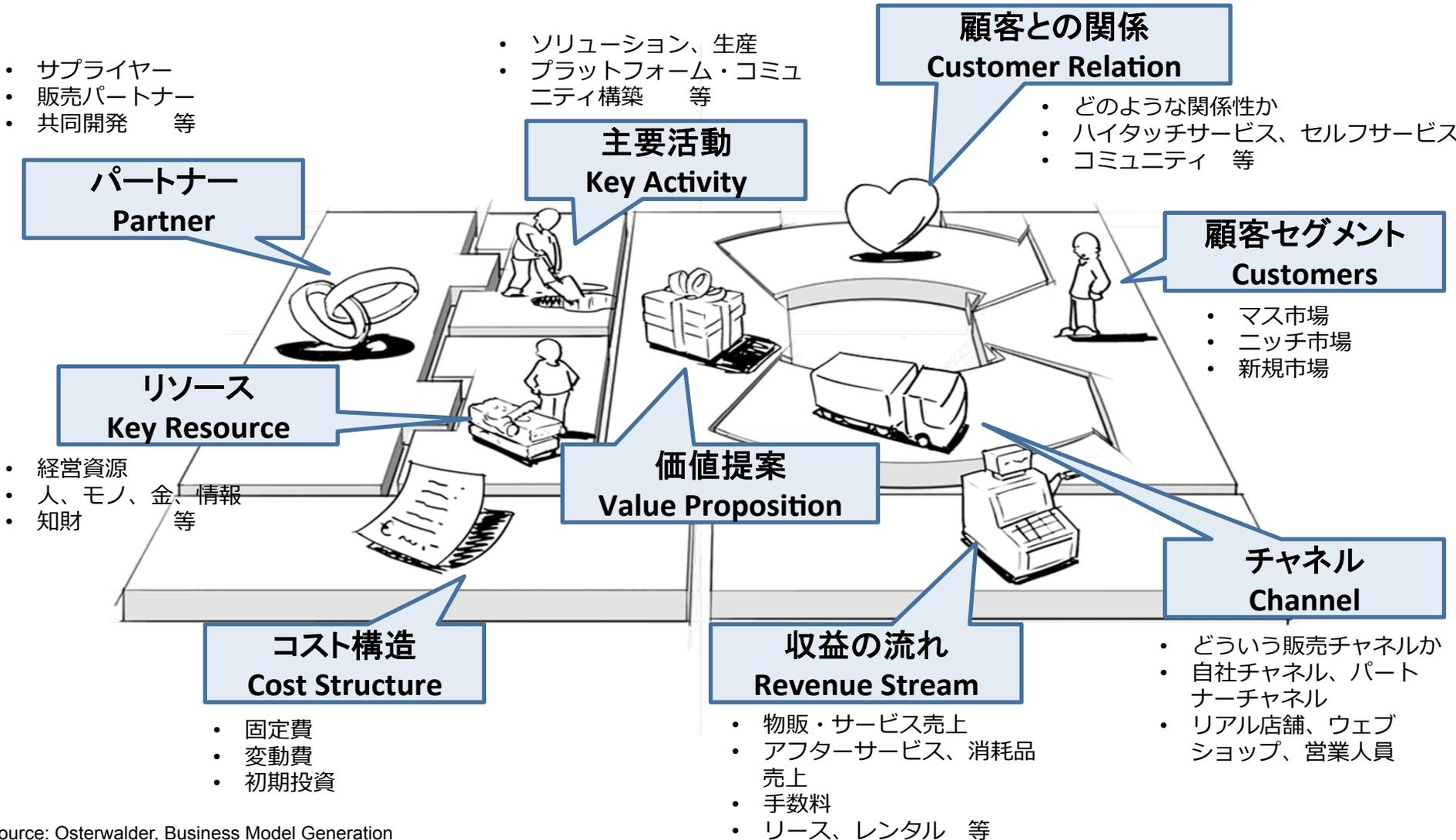


Business Model Canvas

- Business Model Canvasはアイデアをビジネスモデルの形態へと落とし込むひとつのツール
- ビジネスモデルを9つの構成要素に分けて1ページに記述するので抜け漏れなく**俯瞰しやすい**
- チーム内でディスカッションしながら**共同作業をしていくコミュニケーションツール**として有用

Osterwalder, Alexander and Y. Pigneur. 2010. "Business Model Canvas." *Self Published*. Last Retrieval may 5: 2011.

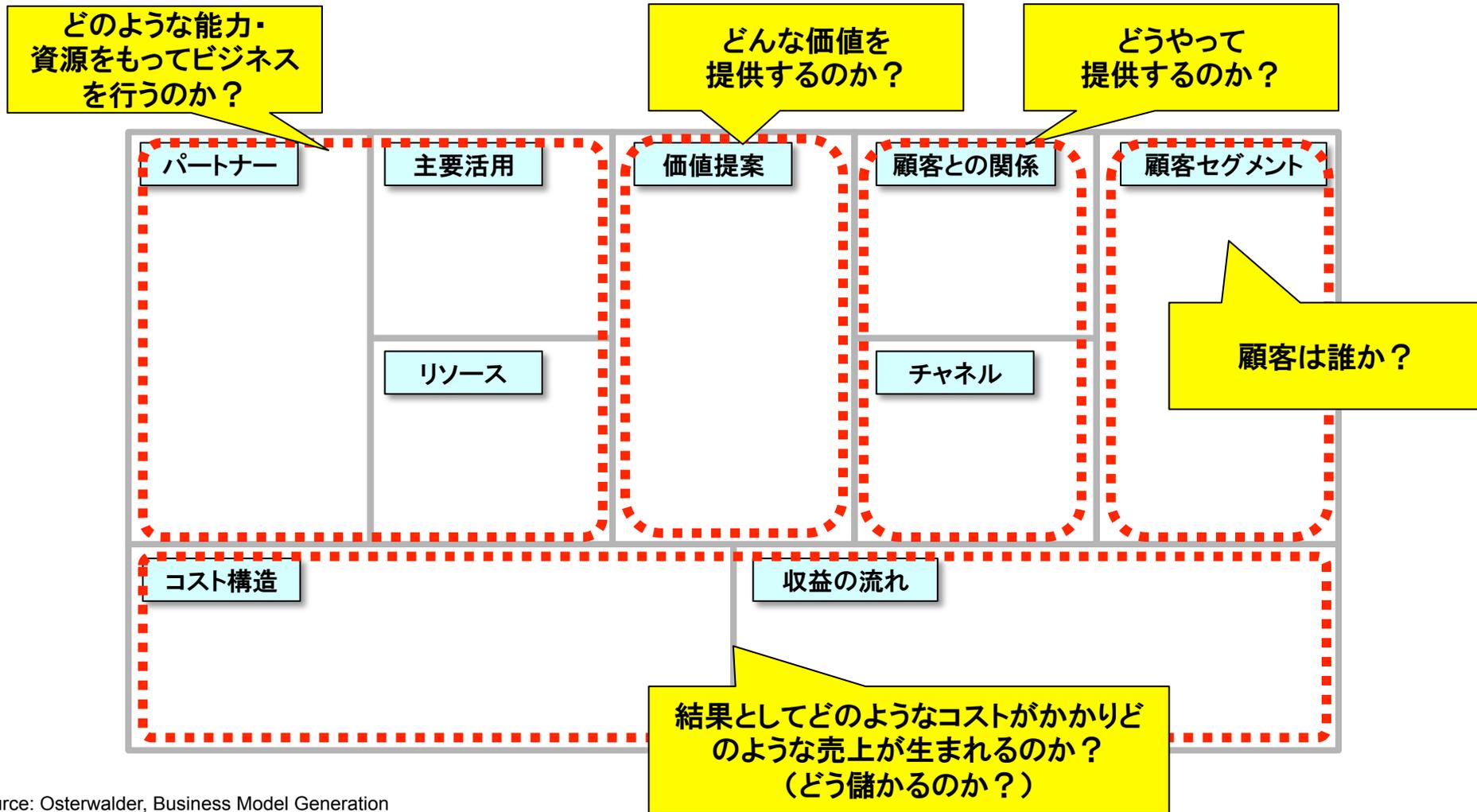
Business Model Canvas



Source: Osterwalder, Business Model Generation

Osterwalder, Alexander and Y. Pigneur. 2010. "Business Model Canvas." *Self Published*. Last Retrieval may 5: 2011.

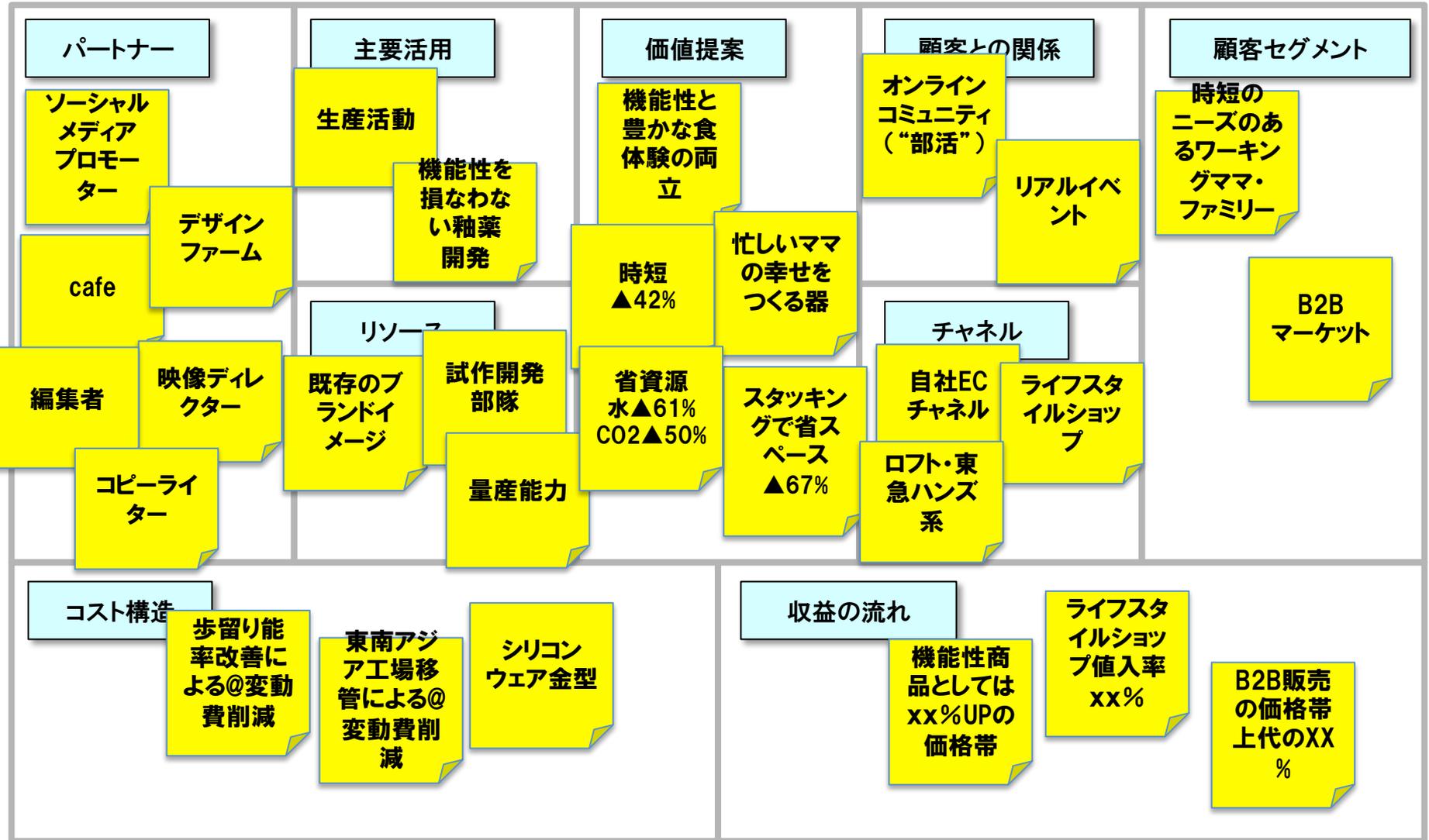
Business Model Canvas



Source: Osterwalder, Business Model Generation

Osterwalder, Alexander and Y. Pigneur. 2010. "Business Model Canvas." *Self Published*. Last Retrieval may 5: 2011.

事例：ある消費財のケース



ビジネスモデルキャンバスについて

- 顧客セグメントが複数存在する場合は、別途時間をとってセグメントごとに一枚のキャンバスを書いてみることも良い
- また、ビジネスモデルキャンバス上で9つの構成要素を俯瞰した上で、CVCAと見比べてみることも新たなインサイトにつながりうる。
 - キャンバス上の一つの要素を変えると他の要素はどう変わるのか？
 - その場合、CVCAはどう変わるのか？
- ビジネスモデルキャンバスはあくまでもコミュニケーションツールであり、魅力的なビジネスモデルをつくっていくためのツールである。
 - 綺麗に書き込んで完成させることが目的ではない
 - 色々といじってみることに意味がある

ビジネスモデルに関する感度を上げる

- 身の回りに無数に存在するビジネスについて、そのビジネスモデルを考える癖をつける
 - Value Propositionは？
 - 課金体系は？
 - 顧客セグメントは？
 - 顧客リレーションは？ 等々・・・
- これは良いなあ、と感じたものは、なぜ良いと思ったのかを考える
- 目の前にあるビジネスモデルを改善できる余地がないかを考える思考訓練をする

**アイデアや事業をGROWTH（成長）
させるという観点から検討する：
マーケティングの考え方の活用**

Marketingの本質

- Marketing (Market + Ing)は、Growthさせるためのアクションそのものであり、広義の意味での**“仲間を増やしていく”**ためのアクションそのもの
- 不確実な状況下では、究極的にはやってみなければわからない
 - やってみる
 - フィードバックを受けて迅速に修正する
 - 最初にその価値を心から喜んでくれるユーザー（群）を見つける
 - そこを取っ掛かりとしてGrowthさせていく
- マーケティングの方法論やフレームワークなどをそのまま直接使う必要は必ずしもない

Growth（成長）させること

- イノベーティブなアイデアも普及しなければ自己満足に終わる。
- Growth（成長）させるために
 - まず最初のユーザーを見つける
 - 最初のユーザーを満足させる（Wow! experience / champion user）
 - 市場のニーズを充足する状態になったら、アクセルを踏む
- 最初からユーザーが満足し、マーケットにfitしていることは稀。何度もやり直して改善する。
- 小なるものにとっては、Growthするかどうか不確実なものにまず一歩目を踏み出せるということそのものが実は大きな強み（大なるものには難しい）

マーケティングの基礎的な内容

古典的 Marketingのプロセス



フィリップ・コトラーを元に加筆

古典的 Marketing Mix (4P/4C)

マーケティングミックスを構成する4つのPは、マーケティング基本中の基本。

売り手視点からの 4つのP

Product
(商品・サービス)

Price
(価格)

Place
(流通チャネル)

Promotion
(プロモーション)

内容

✓ 製品特徴 / 製品品質 / デザイン
パッケージ / ブランド / 製品ライン
の多様性 / アフターサービス / 保証

✓ 標準価格 / ディスカウント

✓ 販売チャネル / 立地 / 在庫 / 店頭品
揃え

✓ 販売促進 / 広告 / PR / ダイレクト
マーケ / 営業部隊

買い手視点からの 4つのC

Customer Solution
(顧客ソリューション)

Customer Cost
(顧客コスト)

Convenience
(利便性)

Communication
(コミュニケーション)

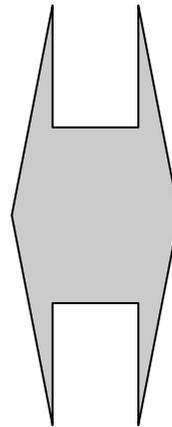
フィリップ・コトラー、ケビン・ケラー

Product-Out と Market-In

- 新規事業開発のアプローチには、大きく“マーケットイン”と“プロダクトアウト”の2つのアプローチが存在。
- どちらが優れているというものではなくどちらからスタートしても良いが、**最終的には両方は一つにつながる**必要がある。

マーケットイン
Market - In

- 顧客のニーズに基づいて顧客にとって魅力のある商品・サービスを開発していくアプローチ



プロダクトアウト
Product - Out

- 自社の持つシーズ（技術等）に基づいて優位性のある商品・サービスを開発していくアプローチ

B2B Marketing

法人相手のB2Bマーケティングも本質的には同じ。
いくつかB2Cマーケティングとは異なる特徴が存在。

顧客が組織で
あること

- 顧客が組織であり、意思決定に多様な部門・階層の人々が関与する
- B2Cの購買意思決定よりも、意思決定プロセスが複雑である（権限・力関係等）
- 買い手組織の組織力学等への知見が必要となる

取引が
大規模で小頻度
であること

- 一般的にB2Cよりも一回あたりの取引規模が大きく、そして購買頻度が少ない
- 一旦取引が決まれば多くの場合は一定期間反復的に取引がつづく
- よって、時間をかけて周到な準備・対応を行う（価値がある）

リレーション構築
とベネフィット
訴求が重要
であること

- 顧客キーパーソンとのリレーション構築が非常に重要となる
- ロジックの重要度が高く、よりダイレクトに顧客ベネフィット（コスト削減・生産性向上等）の明示的・直接的訴求が求められる

市場性

市場性 (Marketability)

- 新しいアイデアやコンセプトの事業化を検討する場合、既存の市場とは異なる新たな（まだ明示的には見えない）市場を形成する場合がある。
- したがって、今ある市場について学ぶことも重要だが、新しいアイデアやコンセプトがどのようにGrowth（成長）していくだろうかと考えて**自ら市場を見出して定義する**姿勢も重要。
- まったく見えていない新市場であっても、その市場がどの程度のポテンシャルがあるのかを考えなければならない。

最も有名なフェルミ推定の例

Q: シカゴには何人のピアノ調律師がいる？

シカゴの人口	✓ 300万人		
世帯当たり 人数	✓ 3人/1世帯	➡	300万人÷3=100万世帯
ピアノ所有率	✓ 10世帯に1世帯 (10%)	➡	100万世帯÷10=10万台
ピアノ調律 回数	✓ 1回 / 年	➡	10万台×1=のべ10万件/年
一日あたり 調律台数	✓ 3台 / 日・人	➡	10万件÷(3×250) = 130人
年間勤務日数	✓ 250日 / 年・人		

完全な正解に至らなくても良い。後から検証できることが大切

実際の計算例

- 微細加熱針穿刺による加熱治療機器の市場規模推定の例

国内大規模 病院数	✓ 5,000病院		
設備対応可能な 病院の割合	✓ 40%	➡	5,000万人x40%=2,000病院
平均購入台数	✓ @1.5台/病院	➡	1.5台x2,000病院=3,000台
機器価格	✓ @500万円/台	➡	500万円x3,000台=150億円
平均耐用年数	✓ 10年	➡	150億円 ÷ 10年=15億円/年
ディスプレイ 針利用	✓ @20万円/台・年	➡	20万円/台x3,000台 = 6億円/年
世界市場対 国内市場比	✓ 5倍	➡	(15億円/年+6億円/年) x 5倍 = 105億円/年

演習： 市場規模の推定

- CVCAで描いた対象について市場規模を推定する
- 正確な市場規模の把握はできないのでフェルミ推定が良い。10億円規模なのか？1兆円規模なのか？
- 金額だけでなくユーザー数でも良い
- 必要であれば、ポテンシャルとしての最大規模と、現状で顕在化している規模に分けて計算する
- 今後検証を通じて精度を上げられるよう、仮説としての計算のロジックを残しておく

市場規模の推定

- データの精度に完璧さを求めないこと。まずはその時点でのbest effortで仮説を置き、議論を前に進める
 - 仮説数値は、後から検証をして精度を高めていけばよい
 - 数値の精度そのものではなく、後から検証できるようにロジックに齟齬がないことが大事
 - できるだけ早い段階で「山の高さ」を考える癖をつける
- ひとつのロジックだけが正解ではなく、いくつものロジックが成り立ちうる
 - 需要サイドと供給サイドの両面から検証することもできる